

ICT Venture Global Management Program

ICTベンチャー・グローバル・マネジメント・プログラム

Summary

当プログラムの 目的

- 国内のICTベンチャーにおいて、自社技術の強みを国際展開できるようなグローバルマネジメント人材を育成する
 - 国内の事業化に成功し、さらなる国際展開により事業拡大を図ろうとする日本のICTベンチャーにおいて、自社の技術の優位性を踏まえて国際展開戦略を立案することができる、グローバル・マネジメント人材を育成するための研修プログラム

当プログラムの 内容

- ICTベンチャー・グローバル・マネジメント研修プログラムの教材
 - ICTベンチャー企業研修や大学講義等での講義用教材
 - 週に一度1コマ(約90分)、8週間程度で終了できる内容
- ICTベンチャー・グローバル・マネジメント研修プログラムの学習要綱
 - 担当講師が当プログラムを活用するにあたり、参考となる指導要綱（授業計画や各コマの概要）

当プログラムの 章立て

- 第1章 日本的経営の特徴と世界市場におけるその相対的位置付けについて
- 第2章 世界的なグローバルマネジメント戦略論について
- 第3章 世界市場における自社の現状分析について
- 第4章 展開先の検討と選択について
- 第5章 調査方法について
- 第6章 参入方法について
- 第7章 グローバル展開にあたっての留意点
- 第8章 ケーススタディ

学習目標

グローバルICT市場の概要、日本のICT市場や国内ICT企業の特徴、そして、日米のベンチャーの相違点について理解する。

授業概要

■現在、グローバルICT産業は成長を維持している。その中心は北米市場であるが、近年ではアジア・太平洋市場が、今後成長が著しい市場であると注目されている。カテゴリ別では、全世界でソフトウェア・ITサービスの成長が著しい。

■日本国内のICT産業は、全産業の約10%を占めており、依然として成長している。日本企業は、一部の製品・サービスでは、世界市場で高いシェアを確保できているが、海外のICT企業に比べて、国内市場志向が強い。実際に、国内外で活躍しグローバルプレイヤーと認知されているICTベンチャーは、ほとんどが欧米の企業で占められる。

■日米のベンチャーを人・組織、戦略、ファイナンス・資本市場の3つの視点から比較すると、様々な相違点が分析される。当クラスにおいては、その前提となっている日本的経営の特徴や、日米ベンチャーの相違点についてワークを通して学ぶ。

授業内容

グローバルICT市場

1. ICTとは？
2. ICT産業のグローバル市場
3. ICT企業のグローバル展開の動向

日本ICT市場

4. ICT産業の国内市場
5. 国内ICT企業のグローバル展開の動向
6. 日本におけるICT産業の分析

グローバルICTベンチャーの概要

7. ICTベンチャーとは？
8. 日本のICTベンチャーの相対的位置付け

9. ICTベンチャー登場の歴史

10. ICTベンチャー発展の課題

国内ベンチャーと海外ベンチャーの比較

11. 日本的経営の特徴
12. ベンチャーの特徴
13. ベンチャーの日米比較
14. 人・組織の視点から見た相違点
15. 戦略の視点から見た相違点
16. ファイナンス・資本市場の視点から見た相違点

学習目標

グローバルマネジメント戦略を策定するにあたって、経営環境を認識するためのフレームワークと代表的な戦略の理論について理解する。

授業概要

- グローバルに展開する企業は、グローバル経営環境を正確に把握し、戦略を策定する必要がある。
- グローバル経営環境は、マクロ環境とマイクロ環境の2つの視点から分析される。経営環境は現時点での状況だけではなく、将来的に予測し、考察することが重要である。
- グローバル規模での競争戦略において、当クラスでは、M.E.ポーターのグローバル競争戦略を扱う。グローバル競争戦略では、産業の特性、各業界内のターゲットセグメントの幅と戦略の地理的範囲の組み合わせにより、4つの戦略が選択される。
- 競争戦略を実現するために策定される機能戦略については、考え方、機能、組織という3つの視点から分析することができる。
- 当クラスでは、グローバル市場において企業が成長するための戦略の必要性をワークを通して学ぶ。

授業内容

グローバルマネジメントにおける戦略	12.	グローバル競争戦略とは？
1. はじめに	13.	グローバル競争戦略
2. 戦略とは？	機能戦略についての理論	
3. 当クラスの目的 - 戦略を考えるにあたって-	14.	機能戦略 - サマリー
グローバル経営環境	15.	IR分析とは？
4. グローバル経営環境 - サマリー	16.	機能戦略とは？
5. マクロ環境分析	17.	バリューチェーンの調整と配置
6. ミクロ環境分析	18.	地域クラスター理論
グローバル戦略についての理論	19.	国の競争優位の決定要因
7. グローバル戦略 - サマリー	20.	グローバル組織発展の歴史
8. 競争優位戦略とは？	21.	グローバルマネジメントにおける組織モデル
9. 競争優位性の源泉	22.	グローバル組織のコントロール
10. 競争優位戦略	まとめ	
11. プロダクトライフサイクル理論	参考資料	

学習目標

ICTベンチャーの成功要因であるイノベーションスタイルを明確にし、それらがグローバル展開にあたって機能するかどうかの判断基準やその判断プロセスを理解する。

授業概要

■ベンチャーは市場にイノベーションを起こすことで成長を目指す。初期におけるベンチャーにとって、イノベーションそのものが強みであり、成功への要素である。グローバル経営における競争力の源泉は、グローバルなイノベーションのあり方である。

■自社のイノベーションスタイルを理解することで、自社の成功についての理論的な裏づけを持つ。

■グローバルイノベーション戦略の策定プロセスは、イノベーションスタイルの明確化、成功要因の分析、判断基準の設定、イノベーションマネジメントの4つのプロセスにより構成される。このプロセスの中で、国内での成功要因が、グローバル展開にあたって同じように、成功要因になるかどうか、その妥当性および検証ポイントを明確にすることが必要である。

■当クラスでは、米国無料動画配信サービスの事例を通して、イノベーションとグローバル展開の関係を学ぶ。

授業内容

世界市場における自社の現状分析について

1. 当クラスの目的と留意点
2. ベンチャーとイノベーション
- ベンチャーにとってのイノベーションとは？
3. イノベーションとは？
4. 破壊的イノベーションと持続的イノベーション
5. イノベーションスタイルの類型
6. グローバルイノベーション戦略の策定プロセス

グローバルイノベーション戦略の策定

～米国無料動画配信サービスのイノベーション戦略事例～

7. グローバル展開に向けての合理性の理解
8. イノベーションスタイルの明確化
9. グローバル展開にあたっての検討
10. グローバル展開にあたっての判断
11. イノベーションマネジメント

学習目標

グローバル展開にあたっての中長期シナリオ(事業を展開すべき地域・国および、その優先順位)を理解する。

授業概要

■グローバル展開先の検討にあたっては、展開先ごとに事業機会と事業リスクを客観的に評価することがベースとなり、この2つを測定する軸は、相対的に比較される。

■グローバル展開先検討時の意思決定は、事業ドメインの設定、潜在ターゲット市場の識別、自社戦略とリスクの分析、中長期シナリオ策定の4つのプロセスによって構成される。

■事業機会と事業リスクを基にいくつかのシナリオが策定された結果、最終的に事業を展開すべき地域、国およびその優先順位を決定した中長期シナリオは、リスクとリターンを客観視した上での経営の意思によって策定される。

■当クラスでは、米国のICTベンチャーがグローバル展開先を検討する際に行ったプロセスを事例として紹介する。

授業内容

展開先の検討と選択について

1. 当クラスの目的と留意点
2. グローバル展開先の検討の考え方
3. グローバル展開先の検討プロセス

グローバル展開先の検討プロセス

4. 事業ドメインの設定
5. 潜在ターゲット市場の識別
6. 自社戦略とリスクの分析
7. 中長期シナリオ策定

グローバル展開先の検討

～米国オンライン書店のグローバル展開先検討事例～

8. グローバル展開先の検討
9. 事業ドメインの設定
10. 潜在ターゲット市場の識別
11. 自社戦略とリスクの分析
12. 中長期シナリオ策定

参考資料

学習目標

市場調査のプロセスとグローバル調査における留意点を理解する。

授業概要

■調査とは、意思決定を正確に行なうための事前活動であり、調査設計と、調査実施とまとめの2つのプロセスから構成される。

■当クラスでは、中国モバイル検索エンジン市場調査を事例として取り上げ、調査のプロセスと留意点について解説する。

■グローバル展開に向けて、複数国にまたがって調査を行う際の留意点について解説する。

■調査のプロセスとグローバル調査における留意点を理解した上で、当クラスでは米国オンラインショッピングサイトの日本市場参入にあたっての調査事例を通して、グローバル展開にあたっての調査設計をワークとして学ぶ。

授業内容

調査方法について

1. 当クラスの目的と進め方
2. 調査の目的と種類
3. 調査に使用するデータの種類の種類

調査におけるプロセス

4. 調査におけるプロセス
5. 調査設計
6. 調査の実施とまとめ

グローバル調査における留意点

7. グローバル調査における留意点
8. 二次データ収集における留意点
9. 一次データ収集における留意点
10. 外部業者の利用における留意点

調査設計のワーク

～米国オンラインショッピングサイトの日本市場参入にあたっての調査事例～

11. 調査設計のワーク –ワークの概要–
12. 調査設計書の開発

参考資料

学習目標

グローバル市場への参入形態の選択と、活動計画(事業を展開する国を選定し、具体的な参入形態を決定)作成にあたってのプロセスとその手法について理解する。

授業概要

■参入方法の検討は、ビジネスケース検討、意思決定、活動計画作成の3つのプロセスによって構成される。グローバル展開にあたって検討可能なすべてのビジネスケースを作成し、それぞれの事業性を評価することで意思決定し、それらを実行するための計画を策定する。

■ビジネスケースとは、自社の競争戦略に基づいた展開先への参入形態のオプションであるビジネスモデルと、それを機能させる収益モデルから構成される。これらを基に作成した収支計画をシミュレーションすることで、ビジネスケースを検討する。

■事業価値の意思決定にあたっては、当クラスでは一般的に用いられる4つの経済価値指標を紹介する。各評価指標は、その評価視点がそれぞれ異なるため、それぞれの特性を踏まえた上で、自社の状況やグローバル展開への方針に応じた評価指標を設定し、評価することが重要である。

■参入可否、参入形態を決定後、継続的、計画的な活動を遂行するために具体的な活動計画を策定する。

■当クラスでは、韓国オンラインゲーム開発会社の日本市場参入事例を通して、グローバル市場における参入戦略を学ぶ。

授業内容

参入方法について

1. 当クラスの目的と留意点
2. 参入方法検討におけるプロセス

グローバル市場への参入検討プロセス

3. ビジネスケース検討
4. 意思決定
5. 活動計画作成

グローバル展開先の検討事例

- ～韓国オンラインゲーム開発会社の日本市場参入事例～
6. グローバル展開に向けた参入方法の検討
 7. ビジネスケース策定
 8. 意思決定
 9. 活動計画作成

学習目標

グローバル展開にあたっての留意点と、その対応策について理解する。

授業概要

- 当クラスでは、グローバル展開にあたっての留意点とその対応策について解説する。
- グローバル展開前の事前準備時の留意点として、国際機関によるグローバル展開支援、グローバルアライアンス、現地法人設立における出資比率について解説する。
- 展開後のグローバルマネジメントの留意点として、海外子会社のマネジメントチーム、グローバル人的資源、異文化への対応、グローバル展開と各国の法律への対応について解説する。
- 当クラスでは、各留意点について、国内外のさまざまなICTベンチャーが実際に行った対応策を事例として紹介する。

授業内容

グローバル展開にあたっての留意点

1. 当クラスの目的と方針
2. グローバル展開にあたっての留意点 -サマリー-

グローバル展開前の事前準備

3. グローバル展開前の事前準備 -サマリー-
4. 国際機関によるグローバル展開支援
5. グローバルアライアンス
6. 現地法人設立における出資比率

グローバルマネジメントの留意点

7. グローバルマネジメントの留意点 -サマリー-
8. 海外子会社のマネジメントチーム
9. グローバル人的資源
10. 異文化への対応
11. グローバル展開と各国の法律への対応

参考資料

学習目標

ケーススタディを通して、これまで学んできたグローバルマネジメントについて議論する。

授業概要

- 当ケーススタディは、グローバル展開にあたっての市場機会の発掘、グローバル市場参入方法の検討の2部構成になっている。
- 付属資料を参考にしながら、ケース内容を理解し、各質問に対してのディスカッションを実施する。
- ディスカッション時には、ワークシートを作成して、課題に対する解決策を整理する。

授業内容

ケーススタディ概要

- Step1: グローバル展開にあたっての市場機会の発掘
1. ケーススタディについて
 2. ネオ・コンセプトとUML
 3. 国内UML製品市場動向とネオ・コンセプトの立ち位置
 4. グローバル展開に向けた潜在ターゲット市場の識別
 5. ネオ・コンセプトのイノベーション –成功要因の分析–
 6. グローバル展開にあたっての中長期シナリオ策定
 7. ネオ・コンセプトのグローバル戦略と参入国決定

Step2: グローバル市場参入方法の検討

8. マイクロアートの台湾進出
9. ヨーロッパ市場参入に向けたビジネスケース検討
10. ヨーロッパの海外誘致サポート
11. フランス市場におけるmeromero parkの事業性評価と意思決定

参考資料

12. 付属資料
13. ワークシート
14. ワークシート解答例

参考図書

- M.E.Porter「国の競争優位(上)」ダイヤモンド社 (1992年)
- M.E.Porter「国の競争優位(下)」ダイヤモンド社 (1992年)
- 小田部正明、クリスチアン・ヘルセン (横井義則監訳) 『グローバルビジネス戦略』 同文館出版 (2001年)
- マイケル・A. クスマノ「ソフトウェア企業の競争戦略」ダイヤモンド社 (2004年)
- スザンヌ・バーガー「MITチームの調査研究によるグローバル企業の成功戦略」草思社 (2006年)
- 浅川和宏「グローバル経営入門」日本経済出版社 (2007年)
- 諸上茂登、藤澤武史、嶋正編著 『グローバル・ビジネス戦略の革新』 同文館出版(2007年)
- 江夏健一「国際ビジネス入門 第一巻(シリーズ国際ビジネス)」中央経済社 (2008年)
- 江夏健一「国際ビジネス入門 第二巻(シリーズ国際ビジネス)」中央経済社 (2008年)
- 江夏健一「グローバル企業の市場創造 第三巻(シリーズ国際ビジネス)」中央経済社 (2008年)
- 江夏健一「サービス産業の国際展開 第四巻(シリーズ国際ビジネス)」中央経済社 (2008年)
- 江夏健一「国際ビジネス研究の新潮流 第五巻(シリーズ国際ビジネス)」中央経済社 (2008年)

教材作成協力機関

- 早稲田大学大学院商学研究科準教授 池上 重輔氏
- 株式会社エル・ティー・エス
- ヒアリングにご協力いただいたICTベンチャー企業等複数社

総務省 情報流通行政局 情報流通振興課
